

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk diperhatikan dan diusahakan peningkatannya adalah komitmen karyawan pada organisasi. Salah satu bentuk komitmen karyawan pada organisasi adalah komitmen afektif. Perhatian pada peningkatan komitmen afektif salah satunya dapat dilakukan melalui pemberdayaan karyawan dengan memberikan otonomi, meningkatkan motivasi, memberikan pelatihan dan kompensasi yang baik. Pada bab dua juga akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

#### **A. Pemberdayaan Karyawan**

Persaingan dan perubahan dunia bisnis menuntut perusahaan agar beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi melalui pengelolaan perusahaan secara efisien dan efektif. Persoalan yang di hadapi perusahaan umumnya adalah adanya faktor sikap dan perilaku karyawan yang tidak dapat dikendalikan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia sehingga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan maupun komitmen karyawan pada organisasi. (Sukrajap, 2017:12). Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi adalah faktor pemberdayaan.

Mahiri (2017:409) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses untuk menjadikan karyawan untuk menjadi lebih berdaya atau lebih

berkemampuan dalam menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya. Waruwu dan Kom (2015:58) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses yang menekankan bahwa orang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya. Berdasarkan beberapa definisi pemberdayaan karyawan di atas dapat disimpulkan pemberdayaan karyawan berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan.

Abdullah *et al.* (2015:35) menyatakan pemberdayaan dapat dilihat sebagai cara untuk mendorong komitmen individu untuk organisasi karena meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Fenomena rendahnya komitmen organisasional menjadi masalah serius yang dihadapi oleh perusahaan dan industri perhotelan yang disebabkan oleh rendahnya kebijakan pemberdayaan karyawan. Kuo *et al.*, (2010:27) menyatakan pemberdayaan merupakan cara untuk mendorong dan meningkatkan pengambilan keputusan karyawan di tingkat bawah yang dapat memperkaya pengalaman kerja karyawan.

Conger dan Kanungo (2008:476) membagi pemberdayaan karyawan menjadi 2 perspektif, yaitu:

1. *Psychological empowerment* merupakan suatu proses untuk memberi motivasi. Pada praktek-praktek pemberdayaan karyawan, pemberdayaan yang dilakukan akan memberikan stimuli pada peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi yang timbul dari pemberdayaan yang dilakukan akan memberikan kontribusi positif bagi karyawan maupun organisasi.
2. *Organizational empowerment* merupakan sebuah proses untuk berbagi kekuasaan. Pemberdayaan yang dilakukan memberikan peluang bagi karyawan untuk memiliki daya tawar yang lebih tinggi dalam organisasi. Pemberdayaan yang dilakukan akan memberikan pengaruh pada kemungkinan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan penting dalam organisasi. Hal ini tentunya penting agar kekuasaan yang ada dalam organisasi dapat terbagi secara merata.

Pemberdayaan karyawan penting untuk dilakukan karena dampak dari adanya pemberdayaan karyawan dapat membuat karyawan merasa puas karena karyawan banyak berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang mengarah pada tingginya komitmen organisasional (Diputri dan Rahyuda, 2016:1460).

Pemberdayaan karyawan yang tinggi mengakibatkan tingginya komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut (Allen *et al.*, 2000:125). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Colquitt *et al.*

(2015:52) membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Semakin tinggi pemberdayaan, maka semakin tinggi komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan (Han *et al.*, 2012:110). Pernyataan tersebut dapat dimaknai bahwa komitmen afektif sebagai bagian dari komitmen organisasional merupakan *outcome* dari pemberdayaan karyawan yang dilakukan.

Komitmen afektif karyawan yang semakin tinggi secara nyata dipengaruhi oleh pemberdayaan yang dilakukan. Hal ini telah dibuktikan dalam penelitian Zaraket *et al.* (2018:292) yang menemukan bukti empiris bahwa dimensi-dimensi pemberdayaan yang terdiri dari otonomi, motivasi, pelatihan dan kompensasi mampu meningkatkan komitmen afektif dari karyawan. Artinya, pemberdayaan yang dilakukan melalui berbagai macam cara seperti memberikan otonomi yang lebih luas kepada karyawan, meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, pelatihan yang disesuaikan kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya serta kebutuhan organisasi, serta kompensasi yang semakin baik yang mampu diberikan organisasi pada karyawan akan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan

## **B. Otonomi Kerja**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling utama untuk keberlangsungan suatu organisasi. Kedudukan SDM dalam dunia usaha kini semakin penting. Hal ini karena seluruh aktivitas organisasi digerakkan oleh SDM sehingga dapat dikatakan bahwa SDM merupakan aset yang paling berharga. Oleh sebab itu maka setiap organisasi harus melakukan pengelolaan SDM dengan baik.

Salah satu aspek dalam pengelolaan SDM adalah dengan memberikan otonomi kerja/*job autonomy* kepada karyawan (Zaraket *et al.*, 2018:288).

Shalley *et al.* (2014:935) mendefinisikan otonomi kerja sebagai kebebasan dan kemerdekaan bahwa orang-orang melakukan, memiliki tugas dalam menentukan bagaimana melaksanakan tugas mereka. Panuju (2013:7) mendefinisikan otonomi sebagai kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas. Robbins (2012:46) mendefinisikan otonomi sebagai suatu tingkatan di mana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan kekeluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan beberapa definisi otonomi kerja di atas dapat disimpulkan otonomi kerja adalah kebebasan, kemerdekaan serta kebahagiaan seorang karyawan dalam menentukan pekerjaan yang akan mereka lakukan lalu menyelesaikannya dengan baik sesuai dengan seberapa besar motivasi, kesediaan, dedikasi serta kemampuan secara menyeluruh karyawan dalam menuntaskan hingga menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggungjawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Begitu juga pekerjaan yang memiliki otonomi menimbulkan tanggungjawab pribadi pegawai atas hasil dan jika

pekerjaan memberikan umpan balik maka pegawai akan mengetahui efektivitas kinerjanya.

Banyak peran kepemimpinan memberikan otonomi pekerjaan, biasanya berarti kebebasan untuk memperluas pada tugas pekerjaan dan tanggung jawab seorang karyawan. Otonomi juga mengacu pada bagaimana dan kapan seorang karyawan melaksanakan tugas, serta tingkat penilaian independen dan kebijaksanaan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Otonomi kerja dilaksanakan dengan sejumlah cara, tetapi umumnya seorang karyawan dapat melaksanakan kehendak bebas dan pengendalian diri pada pekerjaan.

Arti penting otonomi kerja menyebabkan pihak manajemen harus menyusun tahap-tahap dalam otonomi kerja. Ada beberapa tahap-tahap dari otonomi pekerjaan, yaitu Robbins (2012: 55):

1. Deskripsi pekerjaan / *Job Description*

Deskripsi pekerjaan berisi fungsi-fungsi penting dari posisi atau jabatan. Apabila ruang lingkup yang dimiliki karyawan luas berarti karyawan senantiasa akan menggunakan kebijaksanaan dalam cara menyelesaikan tugas-tugas sampai selesai.

2. Kebijaksanaan / *Discretion*

Penilaian yang baik dan kebijaksanaan merupakan karakteristik penting untuk karyawan dalam kaitannya dengan otonomi pekerjaan. Pengambilan keputusan didasarkan pada kemampuan menggunakan penilaian independen untuk menentukan bagaimana seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan dan bagaimana karyawan

memprioritaskan pekerjaan. Keterampilan manajemen organisasi dan waktu dalam penetapan tujuan serta tenggat waktu didasarkan pada otonomi pekerjaan. Otonomi pekerjaan memberikan seorang karyawan kebebasan untuk menetapkan batasan waktu sendiri atau setidaknya mengindikasikan kemampuan untuk bersaing atau berkompetisi dengan pesaing.

3. Tugas yang diperluas / *Expanded Duties*

Bertindak di luar peran pekerjaan merupakan contoh otonomi pekerjaan. Dengan rincian pekerjaan, seorang karyawan memiliki keleluasaan sedikit untuk melakukan tugas yang berada di luar deskripsi pekerjaan seorang karyawan, kecuali seorang atasan memberikan pekerjaan tambahan. Namun, otonomi adalah kemampuan untuk mengevaluasi apakah tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan bisa mendapatkan keuntungan dari melakukan tugas tersebut, atau tanpa perlu untuk mendapatkan persetujuan atau kesepakatan dari seorang manajer atau rekan yang lebih berpengalaman.

4. Wewenang / *Authority*

Otoritas adalah hal yang sangat berbeda dengan otonomi. Otoritas umumnya mengacu pada status atau posisi dalam organisasi relatif terhadap peran rekan kerja, *supervisor* dan manajer. Seseorang mungkin memiliki kewenangan untuk mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja lainnya berdasarkan keahlian atau posisi. *Supervisor* dan manajer departemen memiliki kewenangan dan begitu juga beberapa

karyawan yang dianggap ahli dibidangnya. Di sisi lain, otonomi memiliki fokus yang lebih besar pada setiap individu ini sebenarnya merupakan kontrol diri, karena kemampuan seseorang untuk memilih dan bagaimana melakukan tugas-tugas pekerjaan biasanya tidak mempengaruhi rekan kerja.

### **C. Motivasi**

Motif sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2010:45). Beberapa hal yang menggerakkan manusia untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya dikenal dengan istilah motivasi.

Motivasi didefinisikan Robbins dan Judge (2014:57) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Mathis dan Jackson (2011:114) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Hasibuan (2014:55) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan beberapa definisi motivasi di atas dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri masing-masing individu untuk melakukan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.



Banyak dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja. Luthans (2012:270) menjelaskan bahwa motivasi yang ada dalam diri individu berasal dari dua indikator yaitu:

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu, kemudian mempengaruhi pikiran dan mengarahkan perilakunya. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan. Individu yang digerakkan oleh motivasi intrinsik, baru akan puas kalau kegiatan yang dilakukan telah mencapai hasil yang terlibat dalam kegiatan itu.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah faktor yang mempengaruhi pikiran seseorang yang akan mengarahkan perilakunya yang berasal dari luar diri orang itu. Motivasi ekstrinsik dinamakan demikian karena tujuan utama individu melakukan kegiatan adalah untuk mencapai tujuan yang terletak di luar aktivitas belajar itu sendiri, atau tujuan itu tidak terlibat di dalam aktivitas belajar. Dengan kata lain motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain.

Motivasi adalah hal yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan dalam bekerja. Di sisi yang lain, organisasi juga dituntut untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Secara umum tujuan motivasi

adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Hasibuan (2014:146) mengungkapkan bahwa tujuan membangkitkan motivasi adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Fungsi motivasi menurut Sardiman (2016:85) adalah:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.

2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

#### **D. Pelatihan**

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karier serta salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Arti penting pengembangan karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan. Tujuan kegiatan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang agar mereka yang dilatih mendapat pengetahuan dan keterampilan dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi sesuai harapan dan tujuan yang diinginkan mengikuti kegiatan pelatihan

Rivai dan Sagala (2011:212) mendefinisikan pelatihan sebagai proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Hanggraeni (2012:97) mendefinisikan pelatihan sebagai pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini. Sinambela (2016:170) mendefinisikan pelatihan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan

keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Berdasarkan beberapa definisi pelatihan di atas dapat disimpulkan pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Oleh sebab itu maka organisasi wajib memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan. Hal ini karena manfaat yang didapat dari pelatihan. Adapun tujuan dan manfaat pelatihan menurut Suparyadi (2015:184) adalah:

1. Tujuan pelatihan:

- a. Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

c. Meningkatkan daya saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

2. Manfaat pelatihan:

a. Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

b. Meningkatkan motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, kedua pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

c. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

d. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

e. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

## **E. Kompensasi**

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Nurjaman (2014:179) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas. Dessler (2015:175) mendefinisikan kompensasi sebagai setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Hasibuan (2014:118) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan beberapa definisi kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawan baik itu berbentuk finansial maupun barang dan jasa agar karyawan yang ada di perusahaan merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan untuk perusahaan tersebut.

Sofyandi (2018:159) berpendapat bahwa kompensasi tidak selalu berbentuk uang tetapi dapat juga berupa bukan uang. Kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*Direct compensation*)

Kompensasi langsung adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan karena secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut. Contoh: upah/gaji, insentif/bonus. Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris, atau pegawai pabrik yang dibayar berdasarkan waktu.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan didasarkan pada keanggotaannya sebagai pegawai di perusahaan, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung.

Kompensasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawannya tentunya memiliki tujuan tertentu. Hasibuan (2014:121) mentarakan bahwa tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:



1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Perusahaan pasti akan memperhatikan seberapa besar kompensasi yang pantas untuk diberikan kepada karyawan. Banyak hal yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127) adalah:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat buruh/Organisasi karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas kerja karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa

minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of living*. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

#### **F. Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Hal ini karena karyawan dengan tingkat komitmen pada organisasi yang tinggi akan melakukan berbagai macam usaha untuk mengembangkan organisasi. Komitmen organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Oleh sebab itu maka perusahaan harus mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.

Robbins dan Judge (2014:47), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Luthans (2012:249) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan

terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi untuk kedepannya. Kreitner dan Kinicki (2012:166) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai refleksi secara keseluruhan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasinya serta bersedia melaksanakan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterikatan karyawan pada sasaran organisasi.

Robbins dan Judge (2014:51) mengatakan tiga dimensi terpisah komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen *normative* (*normative commitment*) merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

### **G. Komitmen Afektif**

Salah satu perspektif pendekatan pada komitmen organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya yang mana sudut pandang. Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen, yang

mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Colquitt *et al.*, (2015:52) mendefinisikan komitmen afektif sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi. Millward (2005:15) mendefinisikan komitmen afektif sebagai ikatan emosional yang dimiliki individu terhadap organisasinya. McShane dan Von Glinow (2008:112) mendefinisikan komitmen afektif sebagai keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Berdasarkan beberapa definisi tentang komitmen afektif di atas dapat disimpulkan komitmen afektif adalah ikatan emosional, perasaan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen afektif dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Han *et al.*, 2012:110).

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Goldberg (1990) seperti dikutip Izzati *et al.* (2015:35) menjelaskan ada lima aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1. *Extraversion*

Ditandai dengan kehadiran semangat dan antusiasme. Individu *ekstraver* bersemangat dalam membangun hubungan dengan orang lain. Individu digambarkan sebagai orang yang antusias. Antusiasme ini tercermin dalam emisi emosi positif. Individu bisa bersikap tegas dan tegas.

2. *Agreeableness*

Ketulusan tersendiri dalam berbagi, kepekaan, fokus pada hal-hal positif pada orang lain. Setiap hari mereka tampil sebagai individu yang baik hati, dapat bekerja sama dan dapat dipercaya.

3. *Conscientiousness*

Bisa diartikan sungguh-sungguh dalam melakukan tugas, bertanggungjawab, dapat diandalkan, dan menyukai ketertiban dan disiplin. Dalam kehidupan sehari-hari mereka muncul sebagai kehadiran tepat waktu, prestasi, teliti, dan suka melakukan pekerjaan secara menyeluruh.

4. *Neuroticism*

Adalah sinonim dengan kehadiran emosi negatif seperti kecemasan, ketegangan, dan ketakutan. Individu yang memiliki sifat dominan mudah gugup dalam menghadapi masalah yang menurutnya paling sepele saja. Mereka dengan mudah menjadi marah ketika dihadapkan pada situasi yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkannya

Komitmen afektif menurut Allan *etal.* (2000:544) dapat diukur dengan menggunakan delapan indikator sebagai berikut:

1. Senang terhadap karier di organisasi
2. Senang mendiskusikan organisasi
3. Benar-benar ikut merasakan permasalahan organisasi
4. Komit terhadap organisasi
5. Merasa bagian dari organisasi
6. Terikat secara dengan organisasi
7. Makna organisasi
8. Senang bekerja di organisasi

#### **H. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Afektif**

Pemberdayaan merupakan salah satu pendekatan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dalam rangka pengembangan pegawai. Khan (2011:557) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan perasaan pencapaian diri (*self-efficacy*) diantara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang membantu mengembangkan ketidakberdayaan dan melalui perubahan baik praktek organisasi formal dan teknik informal dalam menyediakan informasi mengenai *self- efficacy* itu sendiri, *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya masing-masing untuk dapat meraih keberhasilan dalam situasi tertentu.

Reynolds (2007:4) menyatakan bahwa pemberdayaan pada dasarnya dilakukan untuk membentuk karyawan yang lebih produktif dan berkomitmen



pada organisasi. Pemberdayaan karyawan berangkat dari keinginan organisasi (manajemen) untuk menggali seluruh potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan untuk diarahkan dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjadikan karyawan produktif dan berkomitmen, dengan hasil kerja yang unggul. Kemampuan pihak manajemen untuk memberdayakan karyawan dengan baik akan memberikan kontribusi bagi organisasi antara lain adalah meningkatnya komitmen karyawan pada organisasi, meningkatnya kepuasan karyawan dalam bekerja (Naqvi *et al.*, 2013:99), meningkatnya produktivitas kerja (Atoko *et al.*, 2018:9), meningkatkan kinerja perusahaan (Demirci dan Erbas, 2010:144), peningkatan *organizational citizenship behavioral/OCB* (Casal *et al.*, 2019:5) dan lain sebagainya.

Arti penting pemberdayaan karyawan menuntut pihak manajemen untuk berperan aktif secara terus menerus menggali potensi yang dimiliki karyawan dan mengembangkannya. Terkhusus untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini karena komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi akan memberikan jaminan eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Salah satu orientasi peningkatan komitmen karyawan pada organisasi adalah dengan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan. Colquitt *et al.* (2015:52) mendefinisikan komitmen afektif sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi,

keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Han *et al.*, 2012:110).

Arti penting peningkatan komitmen afektif karyawan bagi organisasi menuntut pihak manajemen untuk mengusahakan peningkatan komitmen afektif melalui pemberdayaan karyawan. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk melakukan pemberdayaan sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki. Zaraket *et al.* (2018:292) dalam penelitiannya telah menemukan bukti empiris bahwa dimensi-dimensi pemberdayaan yang terdiri dari otonomi, motivasi, pelatihan dan kompensasi mampu meningkatkan komitmen afektif dari karyawan.

Otonomi kerja berkaitan dengan kebebasan dan kemerdekaan bahwa orang-orang melakukan, memiliki tugas dalam menentukan bagaimana melaksanakan tugas karyawan (Shalley *et al.*, 2014:935). Karyawan yang memiliki otonomi yang tinggi akan mampu mengekspresikan kemampuan yang dimilikinya hingga karyawan dapat berkreasi secara pribadi untuk mengembangkan organisasi. Kesiapan karyawan untuk berkreasi dalam mengembangkan organisasi merupakan salah satu wujud komitmen afektif.

Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh seberapa besar motivasi yang ada dalam diri karyawan. Mathis dan Jackson (2011:114) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dengan bekerja lebih giat merupakan isyarat tingginya komitmen afektif dari karyawan.

Komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi dalam bentuk keterikatan secara emosional juga dapat dibangun melalui kemampuan pihak manajemen untuk meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawan. Rivai dan Sagala (2011:212) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang baik dan tepat bagi karyawan akan memberikan stimuli bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Hasil kerja yang baik dari pelatihan yang diberikan merupakan salah satu wujud komitmen afektif karyawan.

Untuk tetap bersedia tinggal dan bekerja dengan giat dalam organisasi, pihak manajemen harus mampu memberikan kompensasi yang baik bagi karyawan. Dessler (2015:175) merupakan setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang besar atau sebanding dengan apa yang karyawan berikan pada organisasi akan merasa puas dan bersedia mengikatkan dirinya lebih kuat dengan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kompensasi dengan komitmen afektif. Kompensasi yang semakin baik akan meningkatkan (berpengaruh) terhadap komitmen afektif.

## **I. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh otonomi kerja, motivasi, pelatihan, dan kompensasi terhadap komitmen afektif telah banyak dilakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan untuk

menguji pengaruh otonomi kerja, motivasi, pelatihan, dan kompensasi terhadap komitmen afektif:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	<i>The impact of employee empowerment on the organizational commitment</i> (Zaraket et al., 2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Otonomi</li> <li>Motivasi</li> <li>Pelatihan</li> <li>Kompensasi</li> <li>Komitmen organisasional</li> </ol>	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Otonomi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> </ol>
2	<i>Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: the moderating role of organizational culture in fast food sector of Pakistan</i> (Naqvi et al., 2013).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Job Autonomy</li> <li>Organizational Culture</li> <li>Job Satisfaction</li> <li>Organizational Commitment</li> </ol>	Moderating Regression Analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>Job autonomy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap job satisfaction</li> <li>Organizational culture memoderasi pengaruh job autonomy terhadap job satisfaction</li> <li>Job autonomy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational commitment</li> <li>Organizational culture memoderasi pengaruh job autonomy terhadap organizational commitment</li> </ol>
3	<i>Further training and affective commitment</i> (Grund dan Titz, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participation in further training</li> <li>Firm's training volume</li> <li>Support for further training</li> <li>Perceived firm's interest in personnel development</li> <li>Affective commitment</li> </ol>	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participation in further training memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif</li> <li>Firm's training volume memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif</li> <li>Support for further training memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif</li> <li>Perceived firm's interest in personnel development memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

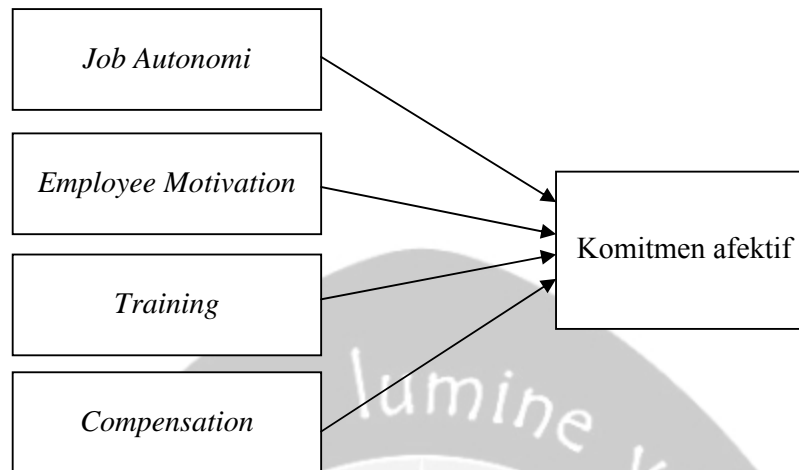
No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	<i>The impact of employee motivation on rganizational commitment (Al-Madi et al., 2017).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee motivation</i></li> <li>2. <i>Affective commitment</i></li> <li>3. <i>Continuance commitment</i></li> <li>4. <i>Normative commitment</i></li> <li>5. <i>Organizational commitment</i></li> </ol>	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee motivation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i></li> <li>2. <i>Employee motivation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>continuance commitment</i></li> <li>3. <i>Employee motivation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>normative commitment</i></li> <li>4. <i>Employee motivation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i></li> </ol>
5	<i>Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: a case study of educational sector of Pakistan (Nawab dan Bhatti, 2011).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Compensation</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction</i></li> <li>3. <i>Organizational commitment</i></li> </ol>	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Compensation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i></li> <li>2. <i>Compensation</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i></li> </ol>
6	<i>Empirical analysis of the relationship between training and development, affective commitment, relational contract and productivity in organizations based in Lusaka, Zambia (Atoko et al., 2018).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Training and development</i></li> <li>2. <i>Affective commitment</i></li> <li>3. <i>Relational contract</i></li> <li>4. <i>Productivity</i></li> </ol>	<i>Structural equation modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Training and development</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif</li> <li>2. <i>Training and development</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>relational contract</i></li> <li>3. <i>Training and development</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>productivity</i></li> <li>4. <i>Affective commitment</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>productivity</i></li> <li>5. <i>Relational contract</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>productivity</i></li> </ol>

## **J. Kerangka Penelitian**

Membangun komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi merupakan suatu hal yang penting. Hal ini menjadi sesuatu yang berkontribusi besar bagi organisasi saat karyawan memiliki keterikatan secara emosional yang tinggi dengan organisasi (komitmen afektif). Keterikatan karyawan secara emosional yang tinggi pada organisasi ditunjukkan oleh kesediaan dan keinginan karyawan untuk bekerja dengan lebih giat untuk memperoleh hasil yang lebih baik guna mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan komitmen afektif karyawan pada organisasi dapat dilakukan melalui berbagai macam cara seperti memberikan otonomi kerja yang lebih besar kepada karyawan, meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, memberikan tambahan bekal keterampilan bagi karyawan dalam program pelatihan, dan memberikan kompensasi yang baik sebagai balas jasa organisasi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan bagi organisasi.

Model hubungan antara otonomi kerja, motivasi, pelatihan, dan kompensasi terhadap komitmen afektif digambarkan kedalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Zaraket *et al.* (2018:290)

Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian

## K. Hipotesis Penelitian

### 1. Pengaruh otonomi terhadap komitmen afektif

Hasil penelitian Zaraket *et al.* (2018:292) dan Naqvi *et al.* (2013:98) dalam penelitiannya menemukan bukti nyata pengaruh otonomi terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan kewenangan dalam bentuk otonomi akan memiliki tingkat keterlibatan secara emosional (komitmen afektif) yang lebih tinggi pada organisasi. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Otonomi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.**

### 2. Pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif

Hasil penelitian Zaraket *et al.* (2018:292) dan Al-Madi *et al.* (2017:143) dalam penelitiannya menemukan bukti nyata pengaruh motivasi terhadap

komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan secara emosional dengan organisasinya (komitmen afektif). Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2 Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.**

### **3. Pengaruh pelatihan terhadap komitmen afektif**

Hasil penelitian Zaraket *et al.* (2018:292); Grund dan Titz (2018:17); dan Atoko *et al.* (2018:9) secara empiris menemukan bukti pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Pemberian pelatihan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi memberikan dampak positif bagi diri karyawan dalam bentuk meningkatnya keterlibatan emosional (komitmen afektif) karyawan pada organisasi. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3 Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.**

### **4. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif**

Hasil penelitian Zaraket *et al.* (2018:292) dan Nawab dan Bhatti (2011:28) dalam penelitiannya menemukan bukti nyata pengaruh kompensasi terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi dalam berbagai macam bentuk seperti gaji, penghargaan, bonus, tunjangan, *reward* dan lain sebagainya yang baik akan meningkatkan keterlibatan



karyawan secara emosional pada organisasi (komitmen afektif). Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H4 Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.**

